

IMPACTUL COMUNICĂRII MANAGERIALE ASUPRA CREȘTERII PRODUCTIVITĂȚII MUNCII ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII

Prof. univ. dr. ing. Luminița Lupu,

Prof. univ. dr. ing. Monica Voicu

Universitatea Tehnică „Gh. Asachi” IAȘI

Catedra de management și ingineria sistemelor de producție

Abstract. *The main objective of the paper is to analyze on a real cases how communication offer gains on work productivity. The authors present on their researche results in the N-E Region organizations, which have real problems in work productivity. The conclusions of these researches are useful to managers to identify and analyze all factors which determine the the work productivity increases and the importance of managerial communication in these problems.*

Keywords: analysis, impact, managerial communication, work productivity.

1. Premise

Perioada dificilă prin care trec încă multe dintre firmele românești face ca preocuparea managerilor să se concretizeze mai mult asupra obținerii profitului imediat și mai rar asupra unor aspecte mai puțin evidente cum este și influența comunicării asupra productivității muncii. Frecvent, managerii nu consideră comunicarea ca fiind un factor important care poate afecta performanța personalului.

Modul în care comunicăm cu cei din jurul nostru în activitatea profesională, dar nu numai, își pune amprenta asupra rezultatelor obținute. De calitatea comunicării manageriale depinde modul în care se folosește resursa umană și în particular productivitatea muncii obținută de aceasta. Fiecare individ are un anumit stil de comunicare format în urma educației, deprinderilor, convingerilor și scopurilor personale. Acesta nu asigură întotdeauna o comunicare eficientă și eficientă.

Apreciem că este necesar ca managerii să urmărească la subordonați, dar și la propria persoană, schimbarea de atitudine față de „știința comunicării” prin conștientizarea efectelor pozitive și negative ale propriului stil de comunicare și prin sensibilizarea față de necesitatea dobândirii unor abilități de comunicare. Managerul competent nu trebuie să comunice la întâmplare și după bunul plac, ci conform unor strategii și stiluri de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizaționale. Stilurile de comunicare folosite de manageri generează climatul de comunicare specific organizației, iar de acest climat depind performanța și productivitatea acestuia (Câdea și Câdea, 1996).

Pornind de la implicațiile pe care comunicarea managerială le poate avea asupra productivității muncii, atât la nivelul organizației, cât și la nivelul relațiilor

dintre angajați, ne propunem în prezenta lucrare să cercetăm care este influența stilurilor de comunicare managerială asupra creșterii productivității muncii în 15 firme românești, din regiunea de nord-est a țării.

În realizarea cercetării a fost necesară mai întâi definirea stilurilor de comunicare managerială.

2. Delimitări conceptuale

Stilul de comunicare managerială poate fi definit ca modul în care comunică un manager, într-un anumit context. La fel ca și conținutul și forma mesajului, stilul de comunicare managerială trebuie să fie adecvat scopului și obiectivelor comunicării, destinatarului ei, situației și contextului comunicării și chiar și canalului de comunicare folosit (Câdea și Câdea, 1996, p. 260). Literatura și practica de specialitate prezintă un număr mare de tipuri de comunicare, grupate după anumite criterii (Pănișoară, I.O., 2003).

În cercetarea noastră am considerat gruparea stilurilor de comunicare în patru categorii: „blamare”, de „informare-dirijare”, de „convingere” și de „rezolvare de probleme” (Câdea și Câdea 1996, pp. 260-264). Am ales această clasificare, deoarece considerăm că ea corespunde cel mai bine stilurilor de comunicare utilizate de manageri în practică.

Conform autorilor citați, caracteristicile principale ale acestor stiluri de comunicare constau în:

- *stilul de tip „blamare”*, care are drept scop de a critica, de a acuza, de a găsi greșeala, de a găsi un vinovat. Managerul adoptă o atitudine de judecător, de evaluator. Managerul este cel care vorbește și nu acceptă răspunsuri sau puncte de vedere din partea receptorului (subordonatului). Folosind acest stil, managerul va obține efectul dorit, adică subordonatul fie își va schimba comportamentul pe moment, fie acceptă sau recunoaște acuzația adusă;

- *stilul de tip „informare-dirijare”*, care are drept scop de a da explicații, instrucțiuni, decizii. Managerul concepe dinainte mesajul, iar subordonatul trebuie să execute. Mesajul este formulat clar, concis și este axat pe sarcina pe care subordonatul trebuie să o îndeplinească;

- *stilul de tip „convingere”*, care urmărește obținerea unui acord, acceptarea unui plan, efectuarea unei acțiuni, implementarea unei schimbări. Managerul domină comunicarea prin faptul că el cunoaște situația și soluția. Pentru a-l convinge pe subordonat, managerul ascultă activ și realizează feedback. Dacă argumentele folosite prin mesajul transmis sunt raționale, managerul poate reuși să-l convingă pe subordonat.

- *stilul de tip „rezolvare de problemă”*, care are drept scop rezolvarea problemelor care apar. Se apelează la principiile comunicării suportive și niciunul dintre interlocutori nu domină comunicarea. Comunicarea este descriptivă, se bazează pe fapte, iar fiecare interlocutor își exprimă opiniile, chiar dacă acestea sunt contrare.

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Între comunicare și productivitatea muncii se realizează o corelație ce poate fi reprezentată schematic conform figurii 1.

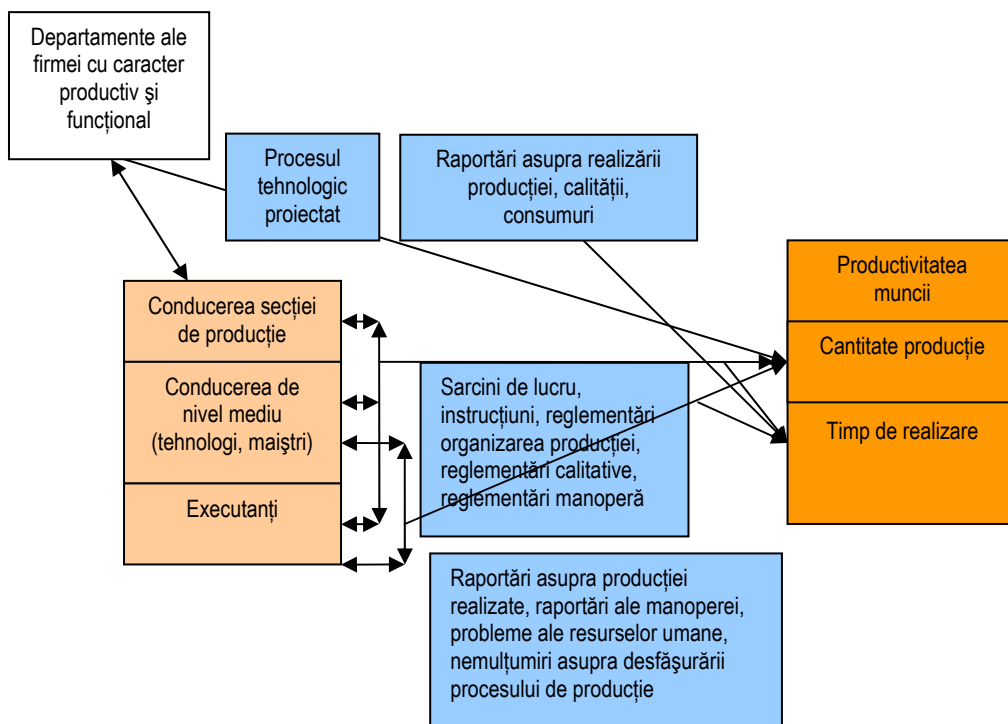


Figura 1. Reprezentarea grafică a corelației comunicare-productivitatea muncii

3. Obiective, ipoteze

Creșterea productivității muncii este un fenomen complex, care nu poate fi epuizat într-un singur studiu. Comunicarea interpersonală este în puține situații, sau chiar deloc, privită ca un factor cu implicații directe în creșterea sau diminuarea productivității muncii într-o organizație.

Lucrarea de față își propune ca obiective:

- *evidențierea necesității elaborării de către top managerii organizațiilor, a unor strategii de comunicare managerială care să conducă la creșterea productivității muncii;*
- *evidențierea influenței stilurilor de comunicare managerială asupra creșterii productivității muncii;*
- *evidențierea necesității organizării unor programe de training în domeniul comunicării ca factor de creștere a productivității muncii.*

Pornind de la aceste obiective, s-au formulat următoarele ipoteze:

- *I1- presupunem că o comunicare managerială eficientă și eficientă conduce la creșterea productivității muncii;*
- *I2- presupunem că stilul de comunicare managerială de tip „rezolvare de problemă” conduce la creșterea productivității muncii;*
- *I3- presupunem că stilul de comunicare managerială de tip „informare-dirijare” conduce la creșterea productivității muncii;*
- *I4- presupunem că stilul de comunicare managerială de tip ”convingere” conduce la creșterea productivității muncii;*
- *I5- presupunem că stilul de comunicare managerială care conduce la scăderea productivității muncii este de tip „blamare”.*

4. Culegerea informațiilor

Colectarea datelor primare a vizat patru aspecte:

- comunicarea interpersonală ca factor de creștere a productivității muncii în literatura de specialitate;
- comunicarea și productivitatea muncii din experiențele anterioare ale echipei de cercetare;
- comunicarea interpersonală ca factor de creștere a productivității muncii în percepția managerilor din organizații românești;
- percepția angajaților asupra relației comunicare-productivitatea muncii în cadrul unor firme românești.

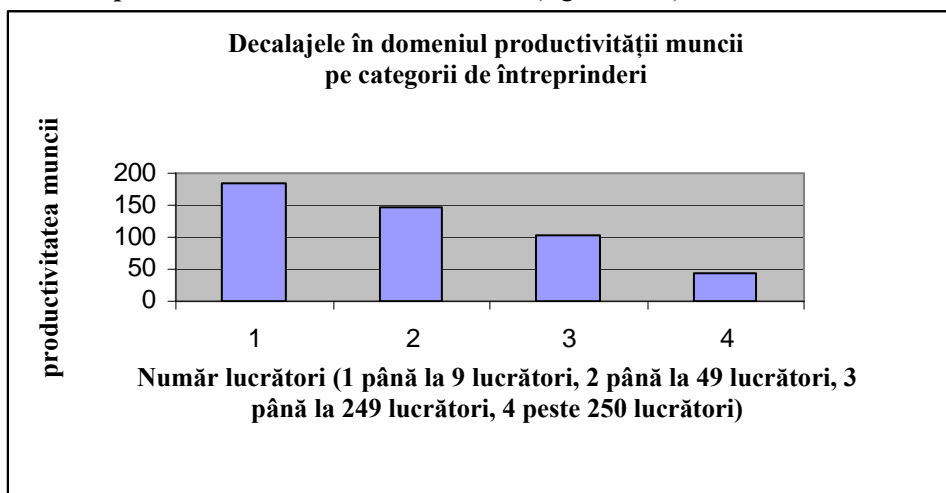
Instrumentele utilizate în culegerea datelor au fost diverse, după cum urmează:

- *consultarea literaturii de specialitate și experiența anterioară a echipei de cercetare;*
- *colectarea de date pe baza a trei chestionare proiectate de autori și aplicate de echipa de cercetare:*
 - *chestionar 1* - adresat managerilor, care vizează investigarea percepției în care comunicarea managerială se regăsește în cadrul strategiei organizației și măsura în care aceasta influențează creșterea/descrșterea productivității muncii;
 - *chestionar 2* - adresat angajaților, privind comunicarea interpersonală în cadrul procesului de muncă;
 - *chestionar 3* - adresat managerilor, privind influența stilurilor de comunicare asupra productivității muncii;
 - *testarea stilului personal de comunicare orală* și influența acestuia asupra productivității muncii;
 - *organizarea unor interviuri semistructurate cu manageri și angajați.*

Din consultarea literaturii de specialitate prezentăm:

Extras din Carta albă a IMM-urilor

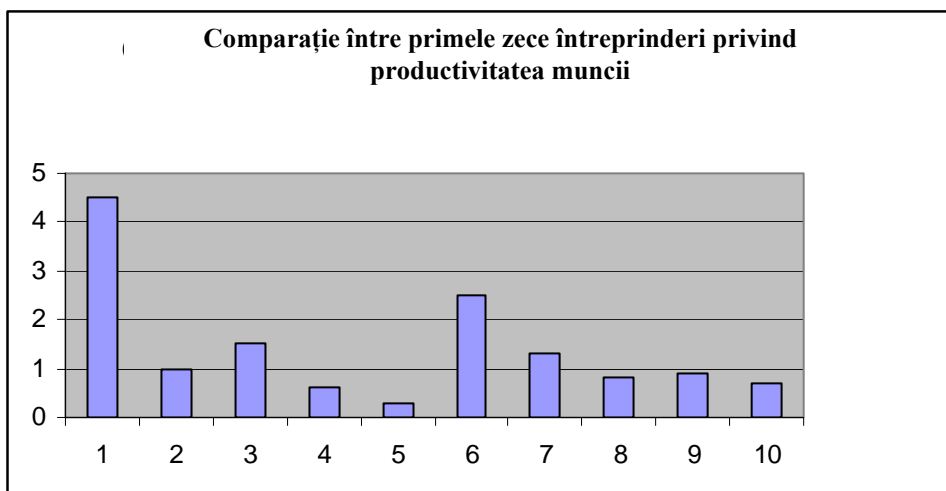
Valoarea productivității muncii (cifra de afaceri/salariat), microîntreprinderile (0-9 salariați) valorifică cel mai eficient factorul muncă. Comparativ cu media pe țară, randamentul este de aproape două ori mai bun (1,86), iar față de marile întreprinderi este de 4,14 ori mai mare (figurile 2,3).



Sursa: Carta albă a IMM-urilor

Figura 2. Productivitatea muncii pe categorii de întreprinderi

Productivitatea muncii este cea mai ridicată la microîntreprinderi

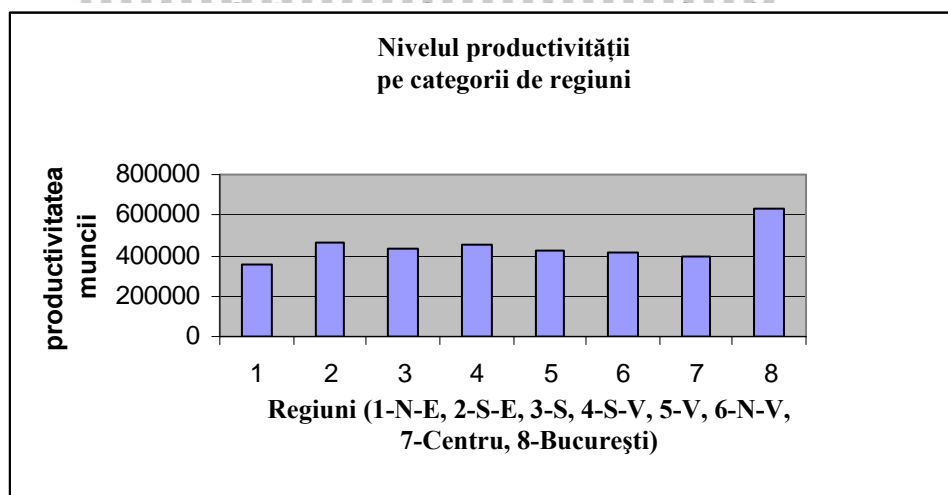


Sursa: Carta albă a IMM-urilor

Figura 3. Productivitatea muncii în primele zece întreprinderi

Valorile indicatorului **productivitatea muncii pe județe** se prezintă în figura 4, și indică diversitatea distribuției teritoriale a randamentului muncii.

$$PM (\text{productivitatea muncii}) = \frac{\text{cifra de afaceri}}{\text{nr. salariați}} \cdot 100$$



Sursa: Carta albă a IMM-urilor

Figura 4. Productivitatea muncii pe regiuni geografice

Sinteza activității este reflectată de productivitatea muncii, care are valoarea cea mai ridicată în regiunea București (1,38 ori mai ridicată decât media pe țară și de 1,77 ori față de regiunea N-E. În figura 4 se prezintă nivelul productivității muncii pe regiuni de dezvoltare.

Ca nivel al **productivității muncii**, măsurat prin cifra de afaceri pe salariat, ordinea (descrescătoare) este: **comerțul cu ridicata, vânzările de carburanți, industria bunurilor alimentare, transporturile, comerțul cu amănuntul. Randamentul pe firmă** este mai ridicat la marile întreprinderi, dar **productivitatea muncii** (cifra de afaceri/salariat) este mai ridicată la microîntreprinderi. **Decalajul la microîntreprinderi** referitor la **productivitate** este de 1,86 ori față de medie și 4,14 ori față de marile întreprinderi. **Productivitatea muncii**, măsurată prin cifra de afaceri/salariat, este mai ridicată în Ilfov (primul loc), Giurgiu (locul al doilea), București (locul al treilea).

S-au cules date dintr-un număr de 15 întreprinderi din zona de nord-est a țării deoarece s-a constatat cel mai mic nivel al productivității muncii și deci trebuie identificate căi de creștere.

Eșantionul pentru culegerea datelor este un eșantion aleator, stabilit în funcție de natura firmelor din zona de nord-est, numărul de manageri și executanți chestionați, testați și intervievați fiind în raport cu proporția medie număr manageri-număr

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

executanți (20% manageri și 80% executanți). Profilul de activitate a firmelor este preponderent textil 60%, chimic 10%, mecanic 20%, electrotehnic 10%.

Proiectarea chestionarelor a vizat aspectele:

- obiectivele comunicării manageriale;
- misiunea și strategia firmelor în domeniul comunicării;
- tehnicile și stilurile de comunicare practicate la nivel de firmă;
- abilitățile și pregătirea managerială în domeniul comunicării;
- perturbațiile în procesul de comunicare;
- comunicarea șef-subordonat și productivitatea muncii;
- comunicarea și climatul de muncă;
- comunicarea în procesul de muncă, relația comunicare-evaluare performanțe;
- comunicarea orală și ascultarea în comunicare.

Interviurile

Timpul alocat unui interviu a fost cuprins între 30 și 45 de minute. În cea mai mare parte, convorbirile au fost libere, cu întrebări deschise. Totuși, ele au avut o orientare generală către obținerea informațiilor relevante pe probleme cercetate. Răspunsurile obținute au fost analizate după fiecare interviu, astfel încât în caz de necesitate s-a organizat și a doua convorbire cu aceeași persoană.

5. Credibilitatea rezultatelor

A fost asigurată prin utilizarea unor surse diverse și multiple pentru culegerea informațiilor și prin colaborarea cu personal avizat și investit cu responsabilități din cadrul firmelor analizate. Autorii studiului au notat în paralel o serie de informații despre propriile sentimente, gânduri și păreri privind logica cercetării, precum și comentarii la interviurile , efectuate la scurt timp după încheierea lor.

6. Rezultate

Rezultatele cercetării cuprind două probleme principale:

▪ Prezentarea informațiilor culese prin utilizarea instrumentelor prezentate în paragraful anterior și care au fost structurate în funcție de necesitățile cercetării: la nivelul general al firmei, la nivelul angajaților și managerilor. Principalele informații culese au fost grupate pe aspectele analizate la cele trei niveluri, urmărind posibilitatea de interpretare a lor.

▪ Interpretarea datelor și informațiilor culese în funcție de cele cinci ipoteze formulate și care definesc poziția firmelor românești față de corelația comunicare-productivitatea muncii. Interpretarea are drept scop de a diagnostica această corelație și de a crea premisele îmbunătățirii raportului comunicare-productivitatea muncii

pentru sporirea aportului corelat asupra creșterii performanțelor economice, financiare și umane ale firmei.

Tabelul 1. Prezentarea informațiilor culese

Nr. crt.	Aspect analizat	Date și informații culese
La nivelul general al firmei		
1.	Obiectivele comunicării manageriale	- toate răspunsurile nominalizează sarcini sau calități ale angajaților. Nimeni nu menționează unul dintre cele patru obiective majore ale comunicării, și anume: receptarea corectă a mesajului; înțelegerea corectă; acceptarea mesajului; provocarea unei reacții la interlocutor (o schimbare de comportament sau atitudine).
2.	Tehnici de comunicare	- ca tehnici de comunicare menționate sunt specificate: feedbackul (25%), ascultarea (40%), tehnica întrebărilor (71%).
3.	Stilurile de comunicare practicate la nivel de firmă	- stilurile de comunicare sunt cunoscute în mică măsură, 46% manageri și 2% executanți; - cei chestionați sunt interesați în mare măsură 93% de stilurile de comunicare; - este conștientizată importanța stilurilor de comunicare asupra productivității muncii (87%), influențează atât creșterea cât și descreșterea acestui indicator; - stilul de comunicare nu este reglementat în cadrul niciunei firme din cele analizate (100%).
4.	Perturbațiile în procesul de comunicare	- 50% dintre respondenți confirmă prezenta perturbațiilor. Acestea sunt diferite de la un subiect la altul, ceea ce confirmă faptul că numărul perturbațiilor este destul de mare. Această constatare infirmă răspunsul restului de 50% dintre respondenți, care susțin că la locul lor de muncă nu există perturbații în comunicare; - la cerința de a numi două acțiuni ale managerilor pentru înlăturarea perturbațiilor în comunicare, deși s-au făcut aceste concretizări, nicio acțiune nominalizată nu poate fi acceptată ca răspuns corect. Astfel s-au nominalizat pentru eliminarea perturbațiilor: afișe, împărțirea urgențelor între angajați etc. Peste 80% dintre respondenți au răspuns că perturbațiile în comunicare influențează negativ calitatea muncii. Tot 80% din răspunsuri susțin că perturbațiile afectează climatul de comunicare. Ca responsabili pentru perturbațiile în comunicare sunt nominalizați: toți angajații (40%) și șeful departamentului (25%).
5.	Abilitățile și pregătirea managerială în domeniul comunicării	- managerii direcți au abilități de comunicare (100%). Același procent de 100% caracterizează prin „nu” faptul că niciunul dintre subiecți nu a urmat niciun curs în domeniul comunicării pentru că în firmă nu au fost organizate programe de instruire pentru dobândirea abilităților de comunicare. Forma de comunicare predominantă este considerată comunicarea orală 60% și scrisă 40%.
6.	Misiunea și strategia firmelor în domeniul comunicării	- subiecții (100%) afirmă că misiunea și strategia întreprinderii le sunt comunicate de către șefi; - 100% dintre subiecți susțin că pot comunica conducerii de vârf probleme care îi interesează și/sau îngrijorează, dar numai prin intermediul șefului direct sau al liderilor sindicali;

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Nr. crt.	Aspect analizat	Date și informații culese
		- deși angajații cunosc în general problemele firmei, numai 64% afirmă că sunt informați asupra problemelor cu care aceasta se confruntă.
7.	Comunicarea – factor de influență asupra domeniilor firmei	- respondenților li s-a cerut să aleagă dintr-o listă de 11 domenii cele care sunt influențate pozitiv de o comunicare managerială eficientă. Au fost numite performanța (100%) și domenii diferite de la un subiect la altul.
La nivelul executanților		
1.	Comunicarea șef-subordonat și productivitatea muncii executanților	<ul style="list-style-type: none"> - 70% dintre subiecți afirmă că discută tot timpul cu șeful direct probleme legate de activitatea generală a întreprinderii; restul de 30% susțin ca acest lucru are loc uneori; - 5% dintre răspunsuri arată că șeful este interesat de părerile și sugestiile subordonaților. Procentul celor cărora nu le sunt ascultate sugestiile este destul de mare, și această deficiență în comunicarea managerială poate influența negativ productivitatea muncii; - răspunsurile arată că relațiile de muncă cu superiorii sunt normale, dar se bazează în principal pe probleme legate de serviciu; - deși 65% dintre subiecți consideră că deciziile primite sunt clare, pentru restul de 35% sunt neînțelese corect, lucru care poate crea deficiențe în munca efectuată de aceștia; - toți respondenții au răspuns că pot cere lămuriri suplimentare atunci când nu au înțeles corect mesajul și că pot prezenta opinii opuse de ale șefului dacă consideră că sunt bune; - majoritatea afirmă că pot prezenta opinii diferite de ale șefului; - 60% dintre subiecți susțin interesul șefului față de problemele subordonaților; - relațiile de muncă cu șefii sunt apreciate de marea majoritate a subiecților ca fiind normale, bazate pe respect reciproc; - 66,7% susțin ca mesajele managerilor sunt clare și bine înțelese 26,7% susțin că acest lucru se întâmplă adeseori, și doar 6,7% nu înțeleg corect conținutul mesajului. Acest lucru sugerează necesitatea intensificării eforturilor managerilor pentru emiterea unor mesaje clare; - marea majoritate (93%) afirmă că în cazul în care nu au înțeles mesajul transmis, cer și primesc explicații suplimentare în mod operativ; - 70% dintre respondenți afirmă că ar prezenta șefilor opinii diferite de ale acestora, deși cu anumite precauții, pentru a nu-i supăra; - marea majoritate a respondenților afirmă că solicitările șefilor țin cont de timpul și de posibilitățile oferite la locul de muncă; - 100% dintre subiecți sunt de acord că există o strânsă corelare între comunicare și productivitate. 86,7% dintre subiecți afirmă că se practică comunicări de îndrumare și sfătuire; - în comunicare managerul trebuie să comunice concret, specific și nu în general, cerința îndeplinită în cadrul firmei analizate, așa cum rezultă din procentele răspunsurilor la această întrebare; - aceste răspunsuri arată disponibilitatea managerilor pentru dialog; - 76,9% dintre respondenți confirmă utilizarea de către manageri a feedbackului în comunicare; procentul este destul de mic, având în vedere că acest lucru afectează calitatea comunicării.

Management & marketing

Nr. crt.	Aspect analizat	Date și informații culese
2.	Pregătirea în domeniul comunicării a executanților	<ul style="list-style-type: none"> - 60% dintre respondenții consideră că nu este necesar să cunoască anumite reguli pentru a comunica eficient, aspect ce demonstrează că nu există o percepere corectă a procesului de comunicare; - numai 13,3% dintre respondenți susțin că pentru a comunica eficient este necesară cunoașterea anumitor reguli. Această concepție, găsită și la răspunsurile din alte chestionare, este total greșită și sugerează necesitatea unei instruiți a angajaților în domeniul comunicării manageriale.
3.	Comunicarea și climatul de muncă	<ul style="list-style-type: none"> - 95% dintre subiecți afirmă că solicitările exprimate de șef țin cont de timpul și posibilitățile oferite de locul de muncă, ceea ce denotă o preocupare a managerilor pentru realizarea unui climat de muncă rațional; - comunicarea managerială practică nu este întotdeauna transparentă, ceea ce influențează negativ performanțele subordonaților. Marea majoritate dintre subiecți susțin că șeful direct este interesat de problemele cu care se confruntă echipa cu care lucrează; - 86,6% confirmă preocuparea managerilor pentru derularea unui proces de comunicare liber, nedistorsionat, în timp ce 13,3% nu susțin acest aspect. Având în vedere rolul managerilor în instaurarea unei comunicări transparente, 13,3% este un procent mare pentru desfășurarea unei comunicări eficiente.
4.	Comunicarea în procesul de muncă	<ul style="list-style-type: none"> - 100% dintre subiecți sunt de acord că există o strânsă corelare între comunicare și productivitate. Numai 86,7% dintre subiecți afirmă că se practică comunicare de îndrumare și sfătuire; - se constată că nu toți managerii reușesc să-și convingă subordonații că prin comunicare se urmărește, pe lângă alte aspecte, și creșterea performanțelor în muncă. Analizând exemplele date de subiecți, se constată că informațiile sunt preponderent formale, referitoare la procesul de producție și instrucțiuni pentru desfășurarea activității, ceea ce contribuie direct sau indirect la creșterea productivității muncii; - 92,9% afirmă că practicarea unei comunicări orientate pe o anumită problemă facilitează o comunicare eficientă. Existența unui procent de 7,1% ce confirmă comunicarea orientată pe persoană este totuși mare, având în vedere că o astfel de comunicare nu sprijină și dezvoltă relații pozitive de muncă; - respondenții, în marea lor majoritate, susțin că sunt informați, indiferent de modul în care se realizează aceasta. Pe lângă ședințe, se organizează dialoguri prin care se stimulează creativitatea și spiritul de echipă; - 81,8% susțin că în firmă este caracteristică informarea permanentă a angajaților privind munca pe care o au de îndeplinit și schimbările ce vor avea loc. În procente sub 10% sunt menționate și alte caracteristici ale firmei: crearea oportunităților de realizare a feedbackului și a ideilor privind creșterea productivității muncii, implicarea angajaților în identificarea căilor de creștere a productivității muncii prin forme de comunicare în grup.
5.	Stilurile de comunicare și productivitatea muncii executanților	<ul style="list-style-type: none"> - 100% dintre respondenți nu cunosc semnificația stilurilor de comunicare; - un procent considerabil 43% și 38% susțin aplicarea stilurilor de comunicare informare-dirijare și rezolvarea problemelor; - respondenții susțin că aceste stiluri de comunicare îi ajută în realizarea sarcinilor de lucru;

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Nr. crt.	Aspect analizat	Date și informații culese
		<ul style="list-style-type: none"> - stilul de comunicare blamare este folosit (21% dintre respondenți), dar acest fapt depinde de personalitatea managerului; - stilul de comunicare convingere este folosit în puține situații (22%); - 86,7% susțin că productivitatea muncii este influențată pozitiv de comunicarea managerială. Apreciem că procentul de 13,3% este mare, și managerii ar trebui să depună efort în utilizarea comunicării manageriale pentru creșterea productivității muncii.
6.	Relația comunicare-evaluare performanțe	<ul style="list-style-type: none"> - referitor la evaluarea performanțelor angajaților, răspunsurile sunt foarte eterogene ca procente și tehnici nominalizate. 20% afirmă că nu știu să răspundă, iar restul, că se utilizează pentru evaluare teste sau rezultatele obținute; - aproximativ 70% dintre subiecți afirmă că, în procesul de evaluare, managerul contribuie la generarea sentimentului de responsabilitate pentru creșterea productivității muncii și îl determină pe subordonat să se simtă implicat în creșterea productivității muncii.
La nivelul managerilor		
1.	Comunicarea manager – subordonat în percepția managerului	<ul style="list-style-type: none"> - managerii discută cu subordonații lor probleme legate de activitatea generală a întreprinderii, ceea ce poate reprezenta o bună motivare cu efecte pozitive asupra creșterii productivității muncii; - Toți managerii respondenți utilizează feedback în procesul de comunicare, ceea ce dovedește că sunt conștienți de faptul că deprinderile de furnizare, primire și solicitare de feedback sunt parte componentă a competenței managerului de a comunica. Atitudinea pozitivă a managerilor față de realizarea de feedback dovedește preocuparea acestora pentru munca de calitate; - concepția tuturor managerilor conform căroră trebuie să ofere subordonaților explicații suplimentare după transmiterea mesajelor, chiar dacă aceștia sunt familiarizați cu subiectul, relevă încă o dată în plus preocuparea acestora ca instrucțiunile și deciziile să fie corect înțelese și aplicate; - referitor la încrederea managerilor în subordonați, aceasta există la marea majoritate a respondenților, ceea ce concretizează un climat de comunicare și de muncă corespunzător; - 50% dintre respondenți afirmă că nu se enervează niciodată atunci când comunică, lucru înfirmat de multe ori de situațiile practice. Alți 50% recunosc că sunt uneori situații în care se enervează pe parcursul unui proces de comunicare, situație care se întâlnește în unele cazuri practice.
2.	Stilul de comunicare și managementul	<p>Din testare a rezultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60% manifestă un stil personal de comunicare de tip „MODERAT BLAMARE” (MB). Managerul care practică acest stil adoptă atitudine de judecător, folosește termeni absoluți ca „niciodată”, „întotdeauna”, „cu siguranță”, etc., care tind să întrerupă canalele de comunicare și fac dificilă rezolvarea problemelor. Managerul poartă întreaga conversație, nivelul de ascultare fiind redus. Este improbabil ca un astfel de stil să conducă spre performanță; - 29% manifestă un stil „MODERAT REZOLVARE PROBLEME” (MRP), adică cu tendințe moderate spre stilul de rezolvare a problemelor;

Management & marketing

Nr. crt.	Aspect analizat	Date și informații culese
		<p>-10% manifestă un stil de comunicare de tip „DOMINANT REZOLVARE PROBLEME” (DRP). Comunicarea se bazează pe punere de întrebări pentru descoperirea punctelor de vedere, strângerea reciprocă de informații, împărtășirea de idei și opinii. Niciunul dintre comunicatori nu domină comunicarea. Comunicarea este descriptivă nu evaluativă și se bazează pe fapte. Conversația are loc în ambele sensuri, interlocutorul neezitând să exprime o părere contrară, să pună întrebări, să exprime sentimente. Timpul de comunicare este împărțit în mod echilibrat între participanți;</p> <p>- creșterea productivității muncii este determinată în mod pregnant de stilul de comunicare rezolvare probleme (56%);</p> <p>- 100% dintre respondenți susțin că sunt interesați de practicarea unei comunicări eficiente.</p>
3.	Comunicarea orală	<p>Din testare a rezultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 46,8% au o înțelegere excelentă a procesului de comunicare interpersonală și care COMUNICĂ COMPETENT (CC); - 33% au o bună înțelegere a procesului de comunicare și adeseori comunică în mod competent. Au însă anumite domenii ale comunicării în care este util să se perfecționeze. În concluzie, pot fi apreciați BINE, NECESITĂ PERFECȚIONARE (BNP); - 20% au o înțelegere generală asupra procesului de comunicare și uneori comunică în mod competent. Adesea însă au probleme atunci când comunică. Este necesar să se perfecționeze în multe domenii ale comunicării. Comunicarea este apreciată ca fiind SATISFĂCĂTOARE (S). <p>-toți respondenții afirmă că ascultă activ toate mesajele primite, până la capăt. Întrucât ascultarea activă înseamnă și înțelegerea și reținerea mesajelor, aceasta înseamnă că ele își ating scopul pentru care au fost transmise și în felul acesta motivează pentru performanță și productivitate.</p>
4.	Climatul de comunicare	<p>Din testare a rezultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60% dintre respondenți practică un climat de comunicare NEUTRU DEFENSIV, adică: manifestă atitudine permanentă de evaluare (fac aprecieri asupra persoanelor, le judecă); manifestă atitudine de control; nu țin cont de opiniile interlocutorilor; sunt rigizi în puncte de vedere. - 40% practică un climat de comunicare NEUTRU COOPERARE, adică: manifestă în comunicare o atitudine descriptivă (solicită informații factice, descriu sentimente, evenimente, sunt deschiși la schimbare); sunt orientați spre probleme; nu-și impun punctul de vedere, doresc să colaboreze în definirea unei probleme comune și găsirea soluției ei; manifestă spontaneitate în exprimare, deschidere față de ceilalți, transparență a deciziilor; manifestă empatie, respectă sentimentul de valori al celuilalt și pe el ca persoană; adoptă o poziție de egalitate; minimizează etalarea diferențelor de statut și putere, manifestă respect; acceptă păreri contrare dacă sunt bine argumentate.
5.	Ascultarea în comunicare	<p>Din testări a rezultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33% dintre respondenți au foarte bune abilități de ascultare; - 60% au bune abilități de ascultare; - 7% au abilități de ascultare satisfăcătoare.

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Interpretare informațiilor culese pentru confirmarea sau infirmarea ipotezelor este prezentată în tabelul 2.

Tabelul 2. Validarea ipotezelor

Nr. crt.	Ipoteză	Aspecte favorabile	Aspecte defavorabile	Diagnostic
1.	O comunicare managerială eficientă și conduce la creșterea productivității muncii	<ul style="list-style-type: none"> - managerii dezvoltă relațiile de comunicare, fapt ce poate influența o bună conlucrare cu efecte pozitive asupra creșterii productivității muncii; - toți respondenții sunt de acord că există o strânsă corelare între comunicare și productivitatea muncii în termeni pozitivi, ceea ce indică o direcție clară de studiere a posibilităților de creștere a productivității muncii; - în mare majoritate, angajaților le este clară politica firmei, ceea ce înseamnă o bună comunicare a obiectivelor și ținutelor firmei; - de asemenea, angajații declară că le sunt clare standardele și regulile care guvernează firma, ceea ce reprezintă o bună cunoaștere a elementelor de disciplină tehnică și administrativă ale firmei; prin răspunsurile formulate, subiecții chestionați arată că au cunoștință de problemele firmei în care lucrează; - marea majoritate a respondenților se simt implicați în problemele de creștere a productivității muncii. 	<ul style="list-style-type: none"> - marea majoritate a respondenților confirmă derularea unui proces de comunicare liber, nedistorsionat, cu toate că există și unele situații izolate care nu confirmă acest fapt și care induc concluzia că între unele persoane implicate în procesul de comunicare nu există compatibilitate din acest punct de vedere; - răspunsuri valide arată că o cauză determinată a nivelului productivității muncii este comunicarea managerială practică. Se constată de asemenea că unii respondenți consideră că nu este sprijinită de manageri creșterea productivității muncii; - în cadrul firmelor se duce o politică de implicare a angajaților prin informare, pe de o parte, pe de altă parte, angajații nu sunt stimulați prin recunoaștere, antrenare, creare de oportunități de comunicare, direcții asupra cărora managementul firmelor ar trebui să reflecteze. 	validă
2.	Stilul de comunicare care conduce la creșterea productivității muncii este cel de tip „rezolvare de problemă”	<ul style="list-style-type: none"> - focalizarea comunicării numai pe problemă și nu pe persoană poate fi interpretat în două moduri: fie managerul cunoaște persoanele cu care comunică și adaptarea se realizează de la sine, fie managerul ignoră interlocutorul. 	<ul style="list-style-type: none"> - nu întotdeauna managerii știu când să adopte anumite stiluri de comunicare, denotă faptul că există inabilități ce trebuie corectate; - răspunsurile la această întrebare arată că în realizarea procesului de comunicare orientat spre problemă 	validă

Management & marketing

Nr. crt.	Ipoteză	Aspecte favorabile	Aspecte defavorabile	Diagnostic
			apar unele ambiguități în ceea ce privește apelarea la un sistem de referință reglementat, constituit din reguli și standarde, dând senzația că intervin elemente intuitive.	
3.	Stilul de comunicare care conduce la creșterea productivității muncii este cel de tip "informare dirijare"	<ul style="list-style-type: none"> - deși respondenții afirmă că în comunicare managerii sunt evaluativi, am constatat pe baza observărilor că în multe cazuri comunicarea are un caracter descriptiv urmărindu-se ca interlocutorul să primească toate informațiile necesare pentru realizarea acțiunilor vizate. Se constată că sunt abordate toate modalitățile de comunicare menționate, ceea ce reprezintă un punct forte pentru înțelegerea mesajului comunicat de către beneficiarii informațiilor; - predomină comunicarea formală și cea orală, ceea ce este explicabil în relația manager - subordonat în procesul de producție care are la bază informații operative, explicative, ce sunt de multe ori repetate și care nu trebuie însoțite de documente. 	<ul style="list-style-type: none"> - marea majoritate a respondenților consideră comunicarea cu managerul ca o activitate de îndrumare; faptul că unii subiecți nu sunt de acord cu acest fapt, arată lipsa abilităților de comunicare a unor manageri, care poate constitui o cauză a incompatibilității de comunicare; - faptul că nu întotdeauna managerii știu când să adopte anumite stiluri de comunicare denotă că există inabilități ce trebuie corectate. 	validă
4	Stilul de comunicare care conduce la creșterea productivității muncii este cel de „convingere”	<ul style="list-style-type: none"> - se constată într-o proporție considerabilă a răspunsurilor lipsa feedbackului, ceea ce afectează calitatea procesului de comunicare și are efecte negative asupra controlului activităților generate de acest proces; - analizând exemplele date se constată că informațiile sunt preponderent formale referitoare la procesul de producție și instrucțiuni pentru desfășurarea activității, ceea ce contribuie direct sau indirect la creșterea performanței în muncă. 	<ul style="list-style-type: none"> - se constată din aprecierea răspunsurilor primite că nu toți managerii reușesc să-și convingă subordonații că prin comunicare se urmărește, pe lângă alte aspecte, și creșterea performanțelor de lucru; - faptul că nu întotdeauna managerii știu când să adopte anumite stiluri de comunicare denotă că există inabilități ce trebuie corectate. 	validă

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Nr. crt.	Ipoteză	Aspecte favorabile	Aspecte defavorabile	Diagnostic
5.	Stilul de comunicare care conduce la scăderea productivității muncii este cel de „blamare”	<ul style="list-style-type: none"> - în unele cazuri, apar diferențe de înțelegere, care pot determina inducerea unei stări de încordare între participanții la comunicare; - disensiunile semnalate în comunicare se adâncesc atunci când se pune problema nivelului de tratare a interlocutorului, ceea ce determină lipsa consensului. De aici rezultă că respondenții nu se consideră tratați ca parteneri egali și că nu le sunt ascultate în mod corespunzător intervențiile, ceea ce elimină aproape total dialogul un element absolut necesar pentru o comunicare eficientă; - respondenții își mențin afirmațiile, o bună parte dintre ei arătând că managerii nu îi ascultă în mod corespunzător ca interlocutori, ca persoane cu sentimente și emoții. Acest răspuns confirmă faptul că în comunicare nu toți interlocutorii sunt tratați ca participanți egali de dialog; - respondenții afirmă că autoritatea se impune prin constrângere, ceea ce poate avea efecte negative asupra ambianței de lucru și a productivității individuale a angajaților; - din analiza răspunsurilor obținute reiese faptul că predomină un climat de comunicare defensiv-agresiv, însă există și cazuri în care respondenții susțin că există un climat de comunicare, de cooperare. Se înregistrează această situație din cauza faptului că nu se poate identifica într-o firmă numai climat de colaborare sau numai climat defensiv-agresiv, 	<ul style="list-style-type: none"> - faptul că nu întotdeauna managerii știu când să adopte anumite stiluri de comunicare, faptul denotă faptul că există inabilități ce trebuie corectate; - proporția redusă a răspunsurilor care indică contradicții între participanții la comunicare arată că există compatibilitate între participanții la acest proces din punctul de vedere al exprimării opiniilor personale; - proporția redusă a răspunsurilor care indică contradicții între participanții la comunicare arată că există compatibilitate între participanții la acest proces din punctul de vedere al exprimării opiniilor personale. 	validă

Management & marketing

Nr. crt.	Ipoteză	Aspecte favorabile	Aspecte defavorabile	Diagnostic
		ci, așa cum au sesizat și membrii echipei de cercetare, aceste două tipuri se intersectează și se manifestă în proporții diferite; - marea majoritate arată că se practică interviul de disciplinare, deci se realizează o comunicare manager-subordonat cu scopul corectării comportamentului angajatului.		

Din analiza datelor din tabelul 2 rezultă că toate cele patru ipoteze au fost **validate**. Acest fapt poate fi interpretat astfel:

- comunicarea determină creșterea sau descreșterea productivității muncii;
- stilurile de comunicare „rezolvare problemă”, „informare-dirijare” și „convingere” determină creșterea productivității muncii, de unde rezultă concluzia că aceste stiluri de comunicare se întrepătrund în cadrul organizațiilor, manifestându-se procentual diferit în raport cu personalitatea și gradul de pregătire managerială a managerilor;
- lipsa de colaborare, „blamarea” în comunicare induc insatisfacții în muncă, nerecunoașterea realizărilor, evaluări defectuoase ale angajaților, ceea ce determină scăderea productivității muncii;
- sensul de derulare a corelației comunicare-productivitate se manifestă cu intensitate maximă, efecte rapide, evidente, uneori comensurabile;
- sensul invers de derulare a corelației productivitate-comunicare poate fi interpretat astfel: creșterea productivității muncii poate determina schimbări în aplicarea stilurilor de comunicare (crește volumul de muncă al angajaților, scade numărul de personal, managerul trebuind să comunice un volum mai mare de informații unui număr de personal mai redus, ceea ce determină apelarea la stiluri de comunicare care să poată satisface necesitatea de comunicare în astfel de condiții de tipul convingere și rezolvare problemă).

Recomandări privind comunicarea managerială eficientă

Managerul performant știe să planifice, să organizeze, să antreneze, să coordoneze și să controleze, dar în aceeași măsură trebuie să știe să comunice eficient. Modul în care managerul știe să utilizeze comunicarea ca pe un instrument de lucru contribuie esențial la realizarea obiectivelor stabilite.

Prin comunicare managerul îndrumă, motivează, soluționează conflicte transmite instrucțiuni, evaluează subordonații.

Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii

Cercetarea efectuată de noi arată că deși comunicarea managerială eficientă conduce la creșterea productivității muncii, marea majoritate a managerilor operaționali nu folosesc acest instrument, unul dintre motive fiind și lipsa abilităților de comunicare.

Pentru a veni în sprijinul acestora, recomandăm reguli de comunicare managerială care pot mări eficiența managerilor comunicând mai eficient.

Pentru a asigura realizarea *performantă a sarcinilor* de către subordonați, este necesar ca managerii să aibă în vedere următoarele aspecte:

- practicarea unui stil de comunicare de tip „informare-dirijare” prin formularea unor mesaje clare și concise, care să conțină toate detaliile necesare realizării unei sarcini;
- motivarea prin argumente solide a necesității realizării sarcinilor de muncă la timp și de calitate;
- adaptarea mesajului la subordonat, observând limbajul nonverbal al acestuia;
- stabilirea de termene pentru finalizarea sarcinilor; în acest mod subordonatul va trebui să-și gestioneze timpul și să presteze o muncă de calitate;
- transmiterea în timp adecvat de informații, cunoștințe și aptitudini către subordonați;
- analiza obiectivelor individuale și sarcinilor concrete ale subordonaților pentru a verifica dacă pot fi atinse și sunt motivate;
- informarea regulată a subordonaților asupra dinamicii productivității muncii;
- adresarea de întrebări și încurajarea subordonaților în a pune întrebări, deoarece numai așa se poate afla ce probleme există;
- realizarea de feedback de către manager pentru a se asigura că subordonații au înțeles corect mesajul;
- folosirea în formularea mesajului a pronumelui „noi”, și nu a pronumelui „eu”, adoptându-se un stil de comunicare de tip „rezolvare problemă”;
- asigurarea de canale de comunicare între subordonați și între aceștia și departamentele organizației;
- practicarea politicii „ușilor deschise” pentru a oferi posibilitatea subordonaților de a se adresa operativ managerilor când este necesar acest lucru;
- motivarea subordonaților prin comunicare managerială; în acest sens, să nu le spună acestora exact ce să facă ei, să le comunice care sunt cerințele în situația dată și să-i solicite să găsească soluția optimă de rezolvare;
- ascultarea până la capăt a ideilor și opiniilor subordonaților, chiar dacă nu sunt de acord cu aceștia; managerul trebuie să fie conștient că „a ști să asculți este un instrument managerial activ și pozitiv”;
- evaluarea periodică a performanțelor subordonaților prin discuții periodice cu aceștia; este de dorit ca subordonatul să fie lăudat dacă rezultatele obținute o cer sau să fie criticat dacă există greșeli și nerealizări. Evaluarea trebuie făcută obiectiv și la intervale

scurte de timp. Angajații vor fi mai motivați și mai disciplinați dacă știu că le sunt apreciate realizările.

Când sunt transmise instrucțiuni și decizii, managerul operațional trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- comunicarea instrucțiunilor și deciziilor să se facă direct de șef, și nu prin intermediari;
- formularea mesajului să fie clară, precisă, inteligibilă, ușor de înțeles și să nu lase loc de interpretări;
- decizia/instrucțiunile comunicate să nu vină în contradicție cu alte decizii/instrucțiuni luate anterior pentru aceeași problemă;
- realizarea de feedback pentru a verifica înțelegerea corectă a mesajului;
- încurajarea subordonaților de a avea și a-și exprima diferențe de opinii pe tot parcursul comunicării și dacă este cazul construirea pe ideile interlocutorilor dacă acestea sunt bune;
- comunicarea respectului și încrederii în propriile forțe ale subordonaților;
- convingerea subordonaților de către manageri, fără a se apela la autoritate;
- crearea de către manager, prin comunicare, a unui mediu de încredere și calitate a muncii prestate.

În timpul controlului activității subordonaților, recomandăm managerului să aibă în vedere următoarele aspecte:

- efectuarea controlului individualizat, ținând seama de personalitatea celui controlat, de poziția și funcția pe care le are;
- controlarea fiecărei activități separat;
- efectuarea controlului obiectiv și fără idei preconcepute;
- finalizarea controlului are aprecieri pozitive sau negative, după caz. Critica este comunicare delicată, motiv pentru care managerul trebuie să pregătească cu atenție un asemenea mesaj. Acesta poate fi formulat și în termeni pozitivi și constructivi, iar concluziile să fie concretizate în căi de îmbunătățire profesională a interlocutorului;
- abordarea proactivă de către manager a problemelor pe care le identifică pe parcursul controlului; se vor discuta problemele și nu persoanele;
- ascultarea activă a opiniilor subordonaților controlați;
- în timpul exercitării controlului, managerul trebuie să adreseze o serie de întrebări pentru a verifica dacă:
 - sarcinile repartizate au fost bine înțelese și interpretate;
 - activitatea subordonatului se desfășoară conform standardelor de performanță și normelor stabilite;
 - s-a făcut risipă de resurse și cum poate fi aceasta eliminată;
 - au fost evaluate corect capacitățile și posibilitățile subordonaților.
- descoperirea de către manager a nevoilor subordonaților și în funcție de acestea să se stabilească pentru fiecare căile de motivare pentru a realiza creșteri ale productivității muncii;

▪ soluționarea conflictelor de muncă, utilizând strategii de tipul „câștig-câștig”.

Concluzionând, se pot afirma următoarele principii de comunicare managerială orientate spre creșterea productivității muncii:

- regulile de bază ale comunicării interumane se aplică în comunicarea managerială la fel, fiind recomandat să avem în vedere: ascultarea activă, realizarea de feedback, tehnica adresării întrebărilor;
- formularea mesajelor clar, concis, pe înțelesul interlocutorului, ținând cont de personalitatea și pregătirea acestuia;
- încurajarea subordonaților de a avea și de a-și exprima idei și opinii proprii;
- practicarea unei comunicări empatică și asertive asigură o comunicare managerială eficientă;
- comunicare transparentă care să informeze continuu angajații asupra schimbărilor din cadrul organizației, să explice și să motiveze decizia managementului, să ofere argumente raționale, să evite stările tensionate;
- informarea corectă, concretizată în transparență în comunicare, folosirea numai de informații corecte, circulația operativă a informațiilor, eliminarea redundanței de date și informații;
- stabilirea unui mecanism de comunicare adecvat (în sus, în jos și pe orizontală pe canalele de comunicare);
- instruirea angajaților în domeniul comunicării interumane.

Concluzii

Apreciem că managerii trebuie să aibă o viziune de ansamblu asupra tuturor oportunităților care asigură creșterea productivității muncii angajaților. O astfel de oportunitate este și utilizarea comunicării manageriale în scopul creșterii acestui indicator.

În urma cercetărilor efectuate, se poate evidenția importanța inițierii de programe de pregătire în domeniul comunicării manageriale în cadrul organizațiilor.

Ca urmare, participanții la aceste programe își vor însuși metode și tehnici de comunicare ca de exemplu: ascultarea activă, realizarea de feedback, tehnica de a adresa întrebări, comunicarea empatică și asertivă, care, utilizate corect, îi va ajuta în procesul muncii. Dezvoltarea abilităților de comunicare orală a angajaților unei organizații trebuie înțeleasă la adevărata ei valoare.

Cercetarea efectuată a avut la bază concluziile unor studii anterioare efectuate de echipa de cercetare, din care a reieșit că procesul de comunicare este un factor demn de luat în seamă în procesul de creștere a productivității muncii.

Ideea studiului, pe lângă caracterul de noutate științifică, se remarcă și prin caracterul pragmatic, deoarece s-a identificat dorința managerilor din multe firme analizate să declanșeze activități care să determine îmbunătățirea comunicării, luând în calcul, pe lângă alte efecte, și pe cel de creștere a productivității muncii.

Bibliografie

- CÂNDEA, R. M., CÂNDEA, D. 1996. *Comunicare managerială*, Editura Expert, București
- PĂINIȘOARĂ, I.O. 2003. *Comunicare eficientă*, Editura Polirom, Iași
- PRUTIANU, Șt. 2000. *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași
- VOICU, M., RUSU, C. 1998. *ABC-ul comunicării manageriale*, Editura „Danubius”, Brăila
- VOICU, M., DRĂGOI, R. 2004. *Comunicare interumană, Aplicații. Studii de caz. Teste*, Editura Performantica, Iași

